

## 福祉施設におけるボランティア受け入れの方法に関する研究

—— ボランティア支援を通じた地域福祉推進のあり方 ——

### A study about the method of the volunteer acceptance in the welfare institution

—— Community-based welfare promotion through the volunteer management ——

高木 寛之 \*  
Hiroyuki TAKAGI

#### <キーワード>

エピソードックボランティア, ボランティアマネジメント, 福祉施設, 地域福祉推進

#### <要 約>

本稿では、地域福祉推進方法の一つであるボランティア活動に着目し、近年のボランティアの変化をエピソードックボランティアという視点から整理し、福祉施設でのボランティア受け入れによる地域福祉推進のあり方について検討した。ボランティア支援は、ボランティアマネジメントに基づき実施され、オリエンテーションが重視された。また、個性性を重視する支援は活動者の継続や地域福祉に対する理解を深める可能性があった。そのためにも組織内の理解と受け入れ態勢の構築が重視されていた。そして、エピソードックボランティアに見られる単発的なボランティアをどのように捉えるかは地域福祉推進に大きく影響することが明らかになった。そのため、ボランティア支援は受け入れ手法のみではなく、福祉施設の地域社会や市民に対する態度を図る一つの指標として考えられた。

---

\*大妻女子大学 人間関係学部 人間福祉学科 人間福祉学専攻

## 1. はじめに

我が国における社会福祉は、戦後確立された生活困窮者の保護や救済を中心としたものから、経済的な理由や少子高齢化、家族機能の変化、福祉ニーズの多様化、生活問題や社会問題の多様化や多層化といった社会構造の変化のなかで大きな転換を求められた。1990年代以降、社会福祉関係法の改正により、その実践は地域福祉を基調とするものへとシフトした。社会福祉法第4条では、地域住民、社会福祉を目的とする事業を営業者及び社会福祉に関する活動を行う者に対して、「相互に協力し、福祉サービスを必要とする地域住民が地域社会を構成する一員として日常生活を営み、社会、経済、文化その他あらゆる分野の活動に参加する機会が与えられるように、地域福祉の推進に努めなければならない」ことを規定している。このことは、福祉施設におけるサービスの提供を施設内での利用者への直接的なサービスに限定して地域の中から切り離して考えるのではなく、利用者が生活する地域をサービスの提供フィールドとして考えることの必要性を示している。地域福祉の推進は社会福祉基礎構造改革以降ますます重要なものとなった。2008年には地域福祉推進のあり方として『住民による「新たな支え合い」の姿を求めて—これからの地域福祉のあり方』が公表され、地域福祉の推進を図る取り組みは現在の社会福祉実践の主流となっている。

地域福祉推進は主に社会福祉協議会を中心としたコミュニティワークの実践から展開されている。具体的には、地域の住民参加の場の提供、人権意識を踏まえた福祉教育の推進、地域の組織化があげられている。ボランティア活動はこのような地域福祉の推進の実態をなすものとして期待を集め、福祉施設では具体的な一手として地域住民をボランティアとして受け入れている。

本研究では地域住民の参加の場でもある福祉施設の側からの地域福祉推進について焦点を当てる。本研究の目的は、地域福祉推進方法の一つであるボランティア活動に着目し、近年のボランティアの変化を整理し福祉施設でのボランティア受け入

れによる地域福祉推進のあり方について検討することである。そこで、本稿では近年のボランティア活動の動向を整理し、福祉施設への聞き取り調査から受け入れ方法と地域福祉推進のあり方を論じる。

## 2. ボランティアをめぐる議論

### (1) ボランティア活動への注目

我が国のボランティア活動は、1985年のボランティア事業を契機に行政によるボランティア推進事業が活発化した。そして、従来の厚生労働省や文部科学省に限らず、多くの省庁が福祉だけでなく教育や地域活性などをキーワードにボランティア活動に関わる政策展開している。また、自治体の地域福祉政策にも積極的にボランティアが取り入れられるようになった。このように、1990年代以降は国家レベルで「ボランティア」が取り上げられ、いかに参加者を獲得していくかが検討されている。また、ボランティア活動推進機関である社会福祉協議会では、組織の運営目標に地域福祉システムづくりを掲げ、福祉教育の推進、当事者の組織化、ボランティアの組織化、小地域組織化を行うとしている。具体的には介護保険外の高齢者を対象とした配食サービスやサロン・ミニデイ活動、障害者の当事者組織化、子育てママグループの形成、地元の伝統文化継承や環境保全等、多岐にわたるボランティア活動が、社会福祉協議会の支援により生み出されている。さらに、近年ボランティア活動による介護保険のポイント制度や学校教育での奉仕活動義務化、大学教育におけるサービスラーニングなど活動への入り口は広がりを見せている。そして、これらのボランティア活動は制度や政策の隙間を埋めたり、それらの範囲を超える地域福祉推進の手段として評価されている。

一方、福祉施設でのボランティア受け入れは施設の社会化の議論を中心に展開されている。高森は福祉施設の社会化を4側面からまとめた<sup>(1)</sup>。それらは、①施設及び地域が有している多様な機能を資源として活用すること、②施設入所者と地域

住民との交流の促進、③施設管理・運営の民主化をはかるために入所者や地域住民を施設運営に参加させること、④施設および入所者が抱えている福祉的諸問題を地域社会全体の問題として社会化しその理解と支援を得られるように努めること等の技術である。

さらに、社会福祉法人の存立意義の一つである「公共性」からも議論されている。坪山は、社会福祉法人の「公共性」が希薄化しているとして、地域社会をベースに新しい「公共」を担う事業体として活動することの必要性を述べている<sup>(2)</sup>。そして、地域社会と直接向き合うあり方として地域社会で活動している非営利活動と連携し、支援・育成することで社会福祉法人が地域福祉の一端を担うことの重要性を指摘した。そのため、社会福祉法人にとってボランティア受け入れは、施設の社会化だけでなく、地域福祉推進や公共性といった法人運営の方向性を問う意味で大きなテーマとなっている。

## (2) ボランティアの変化をめぐる議論

近年のボランティアの動向は、ボランティア活動への参加動機や形態の変化から指摘される。参加動機の変化は、1970年代までは「他人のための活動」が主であったが、1970年代後半から「自分のために活動する人々」が登場し、1980年代後半には「自分のために」という動機が声高に叫ばれるようになり、活動に対しても「楽しさ」を求めることが当然視されるようになった<sup>(3)</sup>。このような変化は、人びとのボランティア活動を通じた自己アイデンティティ再構築の議論として自己実現や存在確認から捉えられている<sup>(4)</sup>。Milenaは、Maslowの欲求段階説を手掛かりとしてボランティアの参加動機が欠乏動機から自己の潜在能力を最大限に発揮したいという成長動機である「自己実現欲求」へと変化したと指摘している<sup>(5)</sup>。さらに、ボランティア活動に参加する人びとにとって、自己について語り、自己を明確にするのに役立ち、自己を発展させ、あるいは自己を変える体験は圧倒的な関心を得るようになったと指摘されている<sup>(6)</sup>。

このようなボランティアは、「エピソードックボランティア (Episodic Volunteer)」と呼ばれ、伝統的なボランティアとの比較から指摘されている<sup>(7)</sup>。エピソードックボランティアにとって、活動参加は経験や体験、成長の機会として自分自身を高めてくれるものと位置づけられている。活動参加は自己アイデンティティの確立過程であり、個人的な成長（潜在力・能力・才能）を探索する行為となる。そのため、単一組織において継続的に活動を行うことは少ない。様々な組織において単発的な参加や非連続的な活動になる<sup>(8)</sup>。このことは、ボランティアには継続的に社会問題に取り組む活動者だけではなく、自分を高めることができるより良い活動へと移動を繰り返し、組織を越えながらキャリアを積み重ねる活動者が広がっていることを示している。

今田はこのような行為について、単なる慈善行為や援助を目的としているのではなく、あくまで自分の生きがいや自己実現を得るという私的な動機が前提であるが、この私的性格は、被支援者の行為の質が改善され被支援者がことがらをなす力を高めることを前提としており、いわゆる利己的行為ではないとする。そして、私的である自己実現が、直接、他者に対する気遣い、配慮へとつながり、私的なことを越えて他者につながる契機を持った行為であると指摘している<sup>(9)</sup>。このような考え方に立てば、ボランティアの参加動機は生きがいや楽しさ、自己実現といった自己目的型に変化し、活動は目的達成のための手段と捉えることができる。そのため、ボランティアの持つ「社会性」は、ボランティアの概念が質的転換をし、自己実現や自己形成という個人の視点から捉えられることによって、活動を通じての自己実現の結果として成立する側面をも持つものとなった。

## (3) ボランティア受け入れに関する議論

ボランティア受け入れに関する議論は、組織のボランティア受け入れ能力から指摘されている。なかでも、人びとの参加動機の変化や活動希望者の増加は、組織内でのボランティア受け入れの対応に変化を促した。そして、ボランティア受け入

れにおける参加者の需要と供給を調整するボランティアコーディネーションといった手法の重要性が近年指摘されている<sup>(10)</sup>。一方で、ボランティアコーディネーションにおいて重要視されている組織の掲げるミッションによって人びとを惹きつける「共感の共同体」としての存在の難しさも指摘されている<sup>(11)</sup>。このような背景から、ボランティア活動は従来のメンバーシップを大事にした活動だけでなく流動的・ネットワーク的なものに変化し、マネジメントを重視したものになった<sup>(12)</sup>。そのため、既存のコーディネーションの理論の枠には収まりきらない新たな技法の構築が求められ、ボランティアマネジメントが注目されている<sup>(13)</sup>。

ボランティアマネジメントにおいては、受け入れ施設におけるボランティアに対する身体的・精神的環境の重要性が指摘されている。身体的環境とは、荷物を置くロッカーや休憩可能な専用のボランティアルーム等といったハード面の環境整備を示す。一方、精神的環境は、受け入れ担当者だけでなく、組織の職員全体がボランティアを活動に結びつけている動機は何か、どのようなことを望んでいるかを共通理解し活動できる場を提供することを示している。このような体制が整っていない場合、ボランティアは活動場所や内容に満足感を得られず、自分たちの時間が有効に使われたとは感じられなくなり、活動継続が困難になる。そして、ボランティアの募集、オリエンテーションでの目的や動機の確認、本人が希望する活動の場の提供と活動中のフォローアップや活動後の感謝といった支援過程が提示されている。このように、ボランティアマネジメントは人と場のマネジメントと組織の環境整備から構成されている。

さらに、エピソードックボランティアに対しての支援では、組織のミッション遂行やメリットを重視したプログラムだけでなく、ボランティアが満足感を得ることができると高い個別性の高いプログラムをも用意するvolunteer cocktailsが有効とされる。そのため、組織のミッションを強調しつつもボランティアに自分自身を高める何かをしているという二重の価値観を付与した活動を提供することが求められる。

以上の検討から、人びとの助け合いの心による参加のみを強調するボランティア像で人びとの参加を語ることは難しく、新たに自身の興味や関心に従って他の行動との比較から合理的にボランティア活動へ参加するボランティア像をも視野に入れた参加支援が必要となったと言える。そして、施設におけるボランティア受け入れは、施設の社会化だけでなく、地域福祉の推進や公共性といった大きな意味を持ち、さまざまな動機や参加形態をとるボランティアに対応した受け入れが必要と考えられる。

### 3. 研究方法

#### (1) 調査対象の選出と調査方法

本研究の関心は、ボランティア受け入れ組織の支援の手法と地域福祉推進のあり方にある。これらを理解するためには、組織のボランティアに対する認識や支援の方法、地域への考え方を立体的に理解することが必要であり、質的研究方法が望ましいと判断された。また、ボランティアマネジメントについて、そのプロセスにおけるボランティアの変化に対応した研究や地域福祉との関係を問うものは先行研究から得られる情報も限られ、質問紙を構成化するには至らなかったという事情も存在した。本研究はデータに基づき現状を理解する探索的な調査であることをふまえ、ボランティア受け入れ組織の職員を対象に、組織内部のボランティアマネジメントのプロセスに沿った受け入れ方法に関する質問と地域福祉推進に関する半構造的な質問によるインタビューを行った。

対象は、関東近郊の介護老人保健施設、障害者総合福祉施設、特別養護老人ホームのボランティア受け入れ担当者である。対象は、入所施設かつ社会福祉協議会との連携が取れているボランティア受け入れが活発な社会福祉法人を選択した。入所施設を選んだ理由は、ボランティア活動への参加を妨げる要因の第一位に、活動に対する時間の制約があげられている点からである<sup>5)</sup>。入所施設は、休日も含めて24時間機能しており、ボランティアの活動可能時間が多く確保できる。そのた

め時間制限を受け難く、より多くのボランティアが活動に参加できると推察される。社会福祉法人は、社会福祉法に規定される地域福祉の推進を実践する立場にある。社会福祉協議会は地域福祉推進機関の中心を担い、組織支援や活動のコントロールを通じてボランティア受け入れ組織との関わりを持つ。そのため、連携が取れている組織では、地域福祉推進についても理解が深いと推察された。このような施設は数多くあるが、本研究はボランティア受け入れに関する勉強会に参加した施設の中から協力を得られた3名の受け入れ担当者を対象とした<sup>6)</sup>。

インタビューでは、ボランティアマネジメントの枠組みを意識しつつ、会話の文脈に配慮し正しい回答や間違った回答ということに煩わされることなく、できる範囲で質問に応じてもらえるよう自由な発言を求めた。インタビュー時間は90分から150分であり、内容は対象者の理解を得て逐語的に書き起こした。確認の必要な発言に関しては、後日確認を求め文章による詳細な補足情報を得た。研究成果のレポートでは、回答者の匿名性が保証され、回答内容の秘密は厳格に保持されることを約束した。

## (2) 分析方法

本研究の分析対象は、逐語的な面接記録と追加された文章である。ボランティア支援のあり方については、ボランティアマネジメントの支援過程を基にデータの圧縮（コード化）を行い類似点と相違点を抽出した。そして、データを表示し結果の導き出しと検証を行った。分析に際しては福祉研究者の協力を得て適宜修正を繰り返し双方の意見が一致するまで再検討した。

## 4. 結果 表1

### (1) 各施設の基礎情報

対象施設での行事開催日等を除く1日の平均活動者数は3人から10人であった。年間ボランティア延べ人数は1,100人、3,300人、6,500人であり、どの施設においても継続的に活動を行うボラン

ティアは7割前後であり、約3割が単発的な参加であった。主な活動者は主婦、学生、男性シニア、小中高生であった。活動者は個人だけでなくグループや施設での活動を通じてグループ化したものも見られた。また、近隣の会社員の社会貢献活動や社会福祉協議会の紹介を通じて初めての活動先としての受け入れも積極的に行っていた。さらに、外国人や福祉サービスの対象とならない高齢者、車椅子等の身体障害者、発達障害者、知的障害者、精神障害者、触法少年、引きこもり等の受け入れを行い、基本的に受け入れを断ることはなかった。ボランティアは近隣の住民から行政区を越えて遠方から1時間以上かけて電車や車で訪れる等、居住地域は広範囲に及んでいた。参加動機からは、すべての年齢層で楽しさや居場所を求めるボランティアの増加が指摘され、若い世代を中心に自発性をその活動の基礎にしたボランティアは減少傾向にあることが指摘された。このように、参加者の属性や動機が多様化していることがうかがえた。

担当者はA施設が8名と最も多く、他施設は2名であった。A施設においては長年継続的に活動しているボランティアが施設内にボランティア運営委員会を形成しており、利用者や家族からの意見を吸い上げ施設の運営に活かしていく役割を担っていた。ハード面の整備では、すべての施設にボランティアルームが設置されており、休憩室や活動拠点として活用されていた。

### (2) ボランティアへのマネジメント

#### 1) ボランティアの募集

主に活動者を通じた口コミが採用されていた。口コミは活動者同士がつながりを持っているために継続的に関わる確率が高い。また、自ら別の施設のイベントに参加してリクルートするといった方法もあった。一方、広報誌による募集は一時的に活動者を増やすことが可能になるが、一度に多くのボランティアを抱えても丁寧に関わることが難しく活動者の受け皿が作れずに長続きしない状態を生んでしまう。急激な活動者の増加は職員や継続的に活動しているボランティアへの負担があ

表 1 結果

		特別養護老人ホーム（Ａ）	老人保健施設（Ｂ）	障害者総合福祉施設（Ｃ）
各施設の基礎情報	施設開設年	1980 年	1993 年	1964 年
	受け入れ開始年	1979 年	1998 年	1996 年
	担当者数	8 人	2 人	2 人
	介護職員数	45 人	100 人	80 人
	年間延べ参加者数	約 6500 人 （慰問・授業の生徒を除く）	約 3300 人 （慰問・授業の生徒を除く）	約 1100 人
	1 日平均活動者数	8～10 人	8～10 人	3～4 人
	ボランティアの類型	主婦，学生，男性シニア，小中高の生徒，触法少年，会社員	主婦，学生，男性シニア，小中高の生徒，引きこもり，障害者	主婦，学生，男性シニア，小中高の生徒，外国人，障害者，触法少年
	ボランティアの傾向	活動が一般化してきた 自発性のあるボランティアが減った	楽しさを求める人が増えた	居場所を求める 楽しさと奉仕の二極化
	活動グループ数	30 グループ	56 グループ	1 グループ
	運営委員会	あり	なし	なし
	ハード面の整備	ボランティアルームあり	ボランティアルームあり	ボランティアルームあり
ボランティアへのマネジメント	ボランティアの募集	口コミ，紹介，チラシ	口コミ，紹介，他施設へのリクルート	口コミ，紹介
	オリエンテーション	自発性を重視	自発性，目的を重視	楽しさを重視
	活動内容の選択と創造	プログラムは提示しない 対人関係のみ ボランティアとの対話から活動内容を作る 特技を重視	誰も見ていない活動も含む 意図的に対人関係のない活動をさせる ボランティアの思いを重視することへの葛藤	プログラムは提示しない 対人関係のみ ボランティアとの対話から活動内容を作る 楽しさを重視
	フォローアップ	ボランティアによる チューター制度 学習会あり	初回は担当者が付き添う 効果的なフォローアップの実施が困難	初回は担当者が付き添う 辞めた後もフォロー
	活動後の感謝	感謝会あり	感謝会あり	感謝会あり
施設内のマネジメント	地域の中の施設の位置づけ	遊び場，居場所	ボランティアのための場所ではない	ふと遊びに来られる場所 活躍できる場所
	受け入れ態勢の構築	かけがえのない存在という共通認識	職員の理解の重要性	当たり前ボランティアが存在している
	職員教育	職員研修を通じて教育	研修の機会はない	職員研修を通じて教育
	他組織との関係	他組織へつなぐ 組織懇談会の開催	他組織へつなぐ 他組織とのつながりを作る	他組織へつなぐ 他組織とのつながりを作る

る。そのため、活動者を増やすことはできるが活動者数という量的なものではなく活動内容という質を考えると、単発的な参加者と継続的な参加者の割合は今のバランスが支援をしていくうえで良いと指摘された。

## 2) オリエンテーション

オリエンテーションにおいては、希望者の対応について意見が分かれ、一方はボランティアには施設に遊びに来る感覚で良いとして意気込みよりも楽しさを重視していた。他方は、活動に至る動

機、目的意識、自発性を重視し、目的意識が低い場合はもう一度なぜしたいのか、何をしたいのかを考えてきてほしいと帰す施設もあった。また、オリエンテーションは、利用者の前で行うことや現在活動しているボランティアに活動の様子を話してもらい具体的なイメージが持てるような配慮をしていた。

さらに、ボランティアコーディネーションやマネジメントの議論で重要視されている組織のミッションへの共感、給料をもらっている職員の仕事であり、ミッションに縛ると活動が窮屈になるとされた。そして、ボランティアにはミッションへの共感よりも利用者や職員とのつながりを作るの方が重要と指摘された。

### 3) 活動内容の選択と創造

活動内容は、職員が専門職の仕事としてやるものとボランティアにお願いするものを明確に分けていた。利用者との関わりを明確化は、職員にとって施設サービスに対するプロとしての自覚を促すことにつながっていた。また、ボランティアにとっては自身の勝手な判断による事故を防止し、利用者との楽しい時間の共有や人間関係づくりの時間を多くとれることにつながっていた。活動内容は話し相手や外出補助等対人関係があるものを中心であったが、B施設では洗濯業務等といった労働制が高い活動を意図的に行うこともあった。さらに、B施設では自分たちの歌や踊りを見て欲しいというボランティアの気持ちと、それを独りよがりに感じる利用者や職員の気持ちとの間の葛藤が観察された。

活動選択では、既存のプログラムの積極的活用は見られなかった。プログラムを見せることは活動内容を選択することになるため、活動内容が固まってしまうボランティアの力を最大限生かすことができず、やらされているという気持ちが強くなり辞めてしまうことがある。また、自身の適性を考えずに面白そうな活動を希望してしまうと活動後の職員や利用者へのフォローアップにかかる労力が多くなるためと説明された。そのため、職員からボランティアに入ってもらえそうなことや

利用者から入ってもらいたいことを聞き、ボランティアの参加理由や経験、特技等につなげ、その人にあう環境と一緒に探す個性を重視した支援がされ、ボランティアが楽しみながら活動できるものや集まるものを作っていた。

活動選択については個別性を重視することは全施設で見られたが、ボランティア担当職員の裁量にゆだねられている側面もある。A・C施設では活動内容の選択におけるボランティアの裁量が重視されていたが、B施設では動機や目的が不明確な場合は意図的に対人関係のない活動をさせている現状も見られた。

### 4) フォローアップ

初回の活動では、ボランティアの不安を解消するために担当者やベテランボランティアが付き添っていた。A施設は、定期的にボランティアの学習会を実施していた。B・C施設では、単発的なボランティアはフォローアップなどの勉強の機会を望んでいない現状もあり効果的なフォローアップのあり方が課題となっていた。また、B施設では継続に活動を行っているベテランボランティアに対するフォローアップの機会を設けることの難しさも指摘しており、個別に活動後の雑談を通じて情報を提供する等の工夫をしていた。そして、C施設ではここでの辞めた後でも困ったことがあればいつでも相談して欲しいという立場を取っていた。

### 5) 活動後の感謝

すべての施設でボランティアへの感謝会が実施され、職員や利用者、ボランティア同士の交流の場として活用されていた。感謝会では、ボランティアへの表彰や記念品の贈呈を行っていた。A施設では積極的にメディアや行政に取り上げてもらい、活動に対する外部評価を取り入れる工夫も見られた。また、B施設では普段の活動後に玄関先にお礼のために見送りに行くなどの工夫が見られた。

### (3) 施設内のマネジメント

#### 1) 地域の中の施設の位置づけ

施設の位置づけは施設種別による違いが見られた。C施設では、利用者だけでなく地域も支援対象として、どんな人でも受け入れることを前提とし、地域の人がふと遊びに来られる場所、活躍できる場所であることが施設の基本的態度と認識されていた。そのため、お祭りやお花見、お月見といった近隣の人がふと遊びに来られるような機会を作り、地域住民に施設を活用してもらうことを意識していた。A施設でも地域の遊び場や居場所としての位置づけを重視し、施設内のコンサートなどは利用者だけでなく地域の小学生や住民を招待していた。しかしながらB施設は老人保健施設ということもあり、ここはボランティアのための場所ではないと画一的にボランティアのための楽しさや居場所を重視する傾向に警告を鳴らしていた。

#### 2) 受け入れ態勢の構築

すべての施設において施設の社会化を意識した地域との懸け橋としてボランティアが位置づけられていた。A施設では、受け入れ当初、多くの職員から受け入れに対するリスクや手間に関する強い意見が担当者に寄せられていた。なかでも、職員がコーチングやティーチングをしてもボランティアが辞めていくことの負担感と無力感は大きな問題となっていた。しかし、職員にとって教えることは勉強になるとし、自分たちがボランティアを抱え込む必要はなく、辞めたボランティアにとって、ここで活動していたことは無駄にはならないと根気強く職員に訴え、我慢してもらったという経緯があった。さらに、ボランティアの認知症に関する知識不足から高齢者に対する間違った情報も地域に流れてしまった過去もあった。これらの問題に対しても地域住民に向けての勉強会や職員がボランティアに正しい情報を伝え、現在では施設での高齢者の生活や福祉・介護に関する情報を地域に発信していくことにつながっていた。そして、利用者のケアにとってボランティアがかけがえのない存在であるということが共通認識さ

れている組織体制を作ることの重要性が確認された。

B施設では、利用者にとってボランティアは地域とのつながりであり、退所後に知っている人が周りにいることで声をかけてもらえる関係を作ることにつながっていた。そのため、職員にとってはボランティアを通じて利用者の退所後の様子を把握できるといったメリットも強調されていた。しかしながら、職員の間からはボランティアの行動に目を光らせていなければならないことへの負担が指摘された。また、新人職員は、ボランティアに関する教育を受け自身も経験しているためボランティアに対して理解があるが、ベテラン職員はお手伝いといしか捉えていない面も見られ職員の対応の差が指摘された。そのため、対応の仕方によっては将来福祉の道に進む可能性のあるボランティアの思いをつぶしてしまことや職員間の意見の違いから若手職員が押しつぶされてしまうといった育成・成長への危惧が指摘された。さらに、上司の業務に対する理解の有無が担当者のモチベーションに大きく影響しており、ベテラン職員や上司の認識を変革させることが課題と指摘された。

C施設でも、職員の手間について多くの意見が寄せられたが、長い目で見ればボランティアが施設に返してくれることのほうが大きいと職員への理解を図ってきた経緯があった。さらに、辞めても次の活動につながるように関わってほしいことを伝えていた。そして、施設としてボランティアが当たり前存在し利用者と関わっているといった受け入れ態勢を作ることが重要と指摘された。そのため、職員の日々の関わりとしてあいさつや声かけをすることで、ボランティアが存在を認めてもらえる居場所を見つけることができる施設になることが大切との指摘があった。

#### 3) 職員教育

組織の受け入れ態勢を構築する上で、すべての施設において職員教育の重要性が指摘された。A施設では、施設とボランティアのつながりを切るのも強くするのも職員の対応次第として、新人の



職員研修で施設とボランティアとの共同という意味を理解してもらっていた。さらに、職員がマンネリ化しないように2～3年目の研修で再度行い組織体制の構築に努めていた。C施設でも、毎年の職員研修を通じて、なぜここにボランティアが来ているかを理解してもらう努力をしていた。さらに、職員からのボランティア依頼に対して配布する書類にボランティア受け入れの心得を記入し、視覚的にも常に職員がボランティアの意味付けを理解しやすい環境を作っていた。

一方、B施設ではボランティアに関する職員教育の機会を設けることでできておらず、個人の経験や価値観でボランティアを捉えているため、お手伝いしか思っていない職員もいることが指摘された。さらに、ボランティアがいることが日常化してきた半面で職員がボランティアのありがたみが分からなくなっていることが言葉の端々にあらわれていると指摘された。このように、組織として教育機会を持つことの難しさは、組織内でのボランティアを受け入れ態勢の構築に大きく影響していた。

#### 4) 他組織との関係

他組織との間には、ボランティアを自分の施設で抱え込まずに他組織につなぐ協調的な関係が見られた。そのため、ボランティアの望む活動が提供できない場合は、他の施設や中間支援組織であるボランティアセンターにつないでいた。また、B・C施設では担当者が積極的に外部の勉強会や研修会に参加し他組織の職員とのつながりを作りボランティアの情報共有を行っていた。一方A施設では、ボランティアセンターを通じ施設担当者が集まる懇談会を設け情報・意見交換を行っていた。しかしながら、必ずしもボランティアセンターや他組織が積極的ではないこともあり、中間支援組織の機能を活用しつつ受け入れ組織間のみでの協力関係のあり方も模索していた。

### 5. 考察

#### (1) ボランティア支援のあり方

ボランティアコーディネーションの議論では、組織のミッションへの理解と共感が重視されている。本研究の限りでは、主たるサービスを職員が行う社会福祉法人では、組織のミッションへの共感とは職員の仕事とされた。しかしながら、楽しさや居場所が欲しいというボランティアの気持ちと、それを独りよがりを感じる利用者や職員の気持ちとの間の葛藤もある。このような葛藤を乗り越えるためには、組織のミッションへの理解をボランティアに促す取り組みが重要になると考える。ボランティアマネジメントは活動者の満足感を高め継続性を促す可能性がある。継続的な活動者へは組織の理解を促す可能性が高いが、エピソードックボランティアは単発的参加をして組織を越えながら活動を行うため組織理解を促す機会を設けにくい。さらに、組織のミッションとボランティアの利益という二重の価値観を付与した活動を提供することになり、自己の利益が優先されることもある。つまり、エピソードックボランティアを参加に促すことはできても、その後の支援過程に当てはめて捉えることは難しい。そのなかで、ボランティアにミッションの理解を促す方法としてオリエンテーションが重要な位置づけを占めた。

ボランティア活動はその理念を重視するのであれば自発性に基づいたものである。しかし、介護保険のポイント制や学校教育における課題といった非自発的な影響に基づいて活動を行うこともあり、活動者によっては自発性に揺らぎが見える。また、エピソードックボランティアの非継続的な参加形態は自発性を重視する一方で、社会性は活動を通じての自己実現の結果として成立する側面を持った。楽しさを追求する活動者への支援は、本来の組織のミッションや公共性を追いやる可能性を内包する。そのなかで、活動開始におけるオリエンテーションの充実是非自発的な影響から自分と向き合うことで自発性を回復させることにつながる。さらに、エピソードックボランティアに対しても自分発の自己への利益から他者への関心を開く機会となる。他者への関心はミッションへの共感を促し、活動を地域福祉へとつなげ統合していく手段としての可能性が見られる。そのため、

ボランティアの思いを重視する一方で、利用者主体という原則を守るのであれば、活動の入り口においてボランティアの私的利益や関心と福祉施設の公的利益とのバランスのとれた着地地点でコンセンサスを得る必要性がある。

活動内容は職員の仕事との差を明確にし、先行研究にあるボランティア一人ひとりに合わせた独自プログラムを開発することで活動者の満足度を上げる努力をしていた。しかしながら、ボランティアの特技を生かすことや活躍できる内容を作ること活動者だけでなく施設内部にも個別調整が必要となる。この調整は受け入れ担当職員にとっては時間と労力がかかる。さらに多くの現場職員を巻き込まなければ実現しないため負担感が強く手間がかかる。そのため、ボランティアの受け入れにおいては、施設のトップや現場職員に対するボランティアの理解が基本的な受け入れ基盤となる。担当職員の支援は活動者だけでなく施設職員にも向けられ、職員の手伝いではなくボランティアが活躍できる施設となるための組織体制を構築することも重要な位置づけを占めていた。具体的には、組織内部におけるボランティア受け入れに対する継続的な教育をする。なぜここにボランティアがいるのかという目的や思いを理解させる。ボランティアの持つ力を最大限に生かすことができるような活動内容と施設環境を作りだすことが重視されていた。

施設にとってはボランティアの受け入れは職員の意識向上や地域に開かれた施設といった狙いをもった行為である。しかし、施設の描いた意向通りにならずには職員の負担の増大や施設や利用者に対する間違った理解など逆機能として働くことがある。このことから、職員だけでなくボランティアへの教育の重要性が指摘される。長期的に活動するボランティアはフォローアップやスキルアップの機会を設けることは容易だが、エピソードボランティアにはこのような機会を設けることは難しい。そのなかで、活動中に同時にフォローアップにすることの有効性が指摘されるが、担当者一人で行うことは難しく一般職員に負担を強いることになる。

基盤としての継続的なボランティアの獲得には、これまでと同じような投資が必要である。一方、単発的なボランティアをいかに継続的に活動に参加させるかは、組織の存続を左右する重要な課題でもある。組織間を動くエピソードボランティアを受け入れることは組織の活性化したり継続的な活動者を獲得する可能性を持つ。しかし、単発的なボランティアを受け入れることは職員理解やフォローアップ等の負担が多い。さらに、単発的な活動者の取り込みはややもすれば、超管理的な受け入れに陥る可能性がある。つまり、入口と同時に出口システムの構築がなければ、活動者は管理されるだけになってしまう。このことから、本研究で示されたように、他者への関心を開くようなオリエンテーションでの関わりの重要性が指摘される。

福祉施設ではボランティアはかけがえのない存在となっている。そのため、ボランティアを受け入れることは、施設運営というシステムの中に組み込まれ、運営やサービス提供、施設の社会化と相互に深く関係している。このような背景から、ボランティア支援は受け入れ活動を円滑に行うための方法論だけで捉えることはできない。ボランティア支援は受け入れの手法論のみを指すのではなく、ボランティアに対する職員の態度や地域に対する組織のあり方の本質を示すものとして捉えることができる。

## (2) ボランティア支援を通じた地域福祉推進のあり方

地域福祉推進という視点からボランティア受け入れを捉えると、障害者や触法少年、外国人等を受容的・支持的に受け入れることは個人の社会的孤立を防ぐ。また、個々にあったプログラムの提供は個人の潜在的能力を顕在化させる。丁寧な関わりは挫折感を取り除き連帯行動に参加させ自らの能力や社会的有用性に対する自信を引き出すことができる。ボランティア支援は仲間意識や地域への所属意識、学習の機会の提供、共通の目的の達成などによって疎外感や孤立感を減少させ、参加意識を高める効果が期待できる。このことから、

地域に複数存在するボランティア受け入れ組織の一つである福祉施設による地域福祉推進に果たす役割は大きい。施設職員はコミュニティワークが本来の職務ではないが、コミュニティワークの価値や技術を取り入れることで、施設運営を地域とより深い関わりの中で進めていくことができ、地域の理解を促すための働きかけができる。そのため、福祉施設は従来の施設の社会化という観点からだけでなく、地域福祉推進を担う機関として組織全体でボランティアを受け入れる組織を構築する議論を深めていく必要がある。従来の議論では、地域福祉推進の中心的役割は社会福祉協議会が担っていた。しかし、地域の規模が大きくなればなるほど一行政区に一つしかない社会福祉協議会が単独で地域内の住民をカバーするには限界がある。現在、受け入れ組織によるボランティア担当職員や専門のボランティアコーディネーターの配置が進み、中間支援組織である社会福祉協議会を介さずに活動を行う人々が増加している。このことから福祉施設にかかる期待は大きい。

ボランティアマネジメントの議論では、受け入れ組織がボランティア確保をめぐり競争を繰り返すと、組織のミッションや社会から必要とされる資源を浪費してしまう可能性を指摘している<sup>(14)</sup>。本研究の限りでは、福祉施設ではボランティア確保は競争関係になかった。また、ボランティアを他組織につないでいくことで、活動への参加の連鎖を作り出す相互補完的な取り組みが見られた。さらに、受け入れ組織が独自に他組織との協力関係を築き、受け入れの仕組みと仕組みをつなごうとする動きが見られた。この複数組織の協力関係に立脚したボランティア支援は、継続的なボランティアだけでなく、単発的なボランティアをも支援の過程に包み込む可能性があり、これからの地域福祉推進における具体的な政策のあり方や方法に方向性を示すことができると考えられる。このような協力的な関係基盤を構築するには、各組織内での受け入れ態勢の確立が前提となる。妻鹿はボランティア支援における組織間のつながりの形成について、個々の組織が独自でボランティアマネジメント力を高めるには限界があり、中間支援

組織のサポートが不可欠としている<sup>(15)</sup>。実際に組織間での協力関係の構築には担当者個人の力量やつながりに頼る面が大きく、ボランティア支援の温度差や担当者変更によってつながりが断絶することがあった。このように施設単位の支援には限界があり同一地域内での施設の連携には課題も見られた。加えて、同一地域内での連携を考慮するならば、市民活動団体やNPO法人などのボランティアが中心を担う組織との連携についても考えていく必要が指摘される。

本研究では、欧米で指摘されるボランティア確保の競争による組織の疲弊は見られなかった。そして、参加者を獲得するというよりも理解してもらうことを重視していた。しかしながら、市民活動の展開を考えるうえではこのボランティアの確保の競争に関して、欧米型に近づくことになるのか、日本独自の市民活動のあり方があるのかを継続的に調査する必要がある。

## 6. おわりに

ボランティアを通じた地域福祉推進のあり方を論じることは、これからの公共のあり方を論じることにつながる。本研究はボランティアの一つの活動先である福祉施設に焦点を当てることで組織におけるボランティア支援の内容と地域福祉推進のあり方について検討した。

ボランティア受け入れにおける支援方法としてのコーディネーションやマネジメントについては、受け入れ組織において理解が深まり多くの実践が展開されている。しかし、組織がボランティア支援を単なるボランティア受け入れのための手法としか捉えず、組織の地域に対する態度のあり方と捉えることを怠るとボランティア活動の広がりは見られない。なかでも、エピソードックボランティアのように単発的な活動を行うボランティアをどのように捉え受け入れるのかは、組織の地域福祉推進に大きく影響する。個人が多様になり一つのモデルを提示しにくくなったなかでは、ボランティア支援のあり方や組織としての位置づけについて、組織としての哲学や方向性を示すことが

重要になった。そのなかで、ボランティア支援とは地域社会や市民に対する福祉施設のスタンスを体现するものとなる。

近年、住民のつながりの形成に関する議論が多く見られ、社会福祉法人においては地域福祉の推進や公共性のある事業の展開は避けて通ることはできないものとなり、具体的な手段としてボランティアの受け入れが進んでいる。ボランティアの受け入れは、それが社会システムの運営に実質的に組み込まれて重要な部分を担っている。本研究で示されたボランティア支援のあり方は、これからの組織の地域に対する態度を図る一つの指標として考えられる。

## 注

- 1) 全国社会福祉協議会の調査では、1980年から2002年にかけて、ボランティア活動への参加者が1,603,452人から7,396,617人と約4倍になったことを報告している。
- 2) 内閣府の「社会意識に関する世論調査」(2008)では、社会への貢献意識の変化を指摘し、1977年では45.2%だったが、2008年には69.2%が社会貢献への意欲を持っているとしている。
- 3) 2001年に社会福祉法人全国社会福祉協議会が行なった「全国ボランティア活動者実態調査報告書」によると、「活動を行ううえで困っていることがある」と答えた7割の団体、グループの困っていることは、「メンバーの高齢化」54.3%、「新しいメンバーが集まらない」47.2%、「中心となるメンバーが不足している」31.3%とメンバーに関するものが大半を占めていた。(ボランティア団体・グループ向け調査、有効回収数1539、有効回収率51.3%)
- 4) 内閣府の「2007年度市民活動基本調査報告書」では人材確保対策として過去1年間にボランティアの確保に78%が取り組み、うち44%が確保できたとしている。
- 5) 経済企画庁の「国民生活白書平成12年版」では、ボランティア活動への参加を妨げる要因として、第二に活動に関する情報の不足、第三にボランティア団体に参加する際の心理的障壁をあげている。P68.
- 6) 全国ボランティアコーディネーター研究集会に参加した施設職員を対象とした。この研究集会はボランティア受け入れ組織や中間支援組織を対象としたものであり、全国規模で行われ活発な議論が展開されている。

## 参考文献

- (1) 高森敬久・高田眞治・加納慶子ほか(2003)『地域福祉援助技術論』相川書房、123
- (2) 坪山孝(2007)『論壇 社会福祉法人 新たな公共の担い手』福祉新聞第2353号。
- (3) 中山淳雄(2007)『ボランティア社会の誕生～欺瞞を感じるからくり～』三重大学出版、207
- (4) Giddens, Anthony (1991) *Modernity and Self-Identity : Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford University Press (=2005, 秋吉美都・安藤太郎・筒井淳也訳『モダニティと自己アイデンティティ後期近代における自己と社会』ハーベスト社。)
- (5) Milena M. Meneghetti (1999) *Motivating People to Volunteer Their Services, The Volunteer Management Handbook*, John Wiley & Sons, Inc, 20.
- (6) Sennett, R., 1977, "The Fall of Public Man", Cambridge University Press (=1991, 北山克彦訳「公共性の喪失」晶文社, 308.)
- (7) Macduff, Nancy (2005) *Societal changes and the rise of the episodic volunteer*, Brudney (ed), *Emerging areas of volunteering*, Nonprofit Organizations and Voluntary Associations, 49-61.
- (8) Hustinx, Lesley and Lammertyn, Frans (2004) *The Cultural Bases of Volunteering : Understanding and Predicting Attitudinal Differences Between Flemish Red Cross Volunteers*, *Nonprofit and Voluntary Sector*

*Quarterly*, 33, 548-581.

- (9) 今田高俊 (2005) 『自己組織性と社会』 東京大学出版会. 195
- (10) 新崎国広 (2005) 『社会福祉施設ボランティアコーディネーションのめざすもの』 久美出版.
- (11) 齋藤純一 (2004) 『福祉国家／社会的連帯の理由』 ミネルヴァ書房. 295
- (12) Skocpol, Theda (2003) *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*, Oklahoma University Press (=2007, 川田潤一訳『失われた民主主義－メンバーシップからマネジメントへ』 慶応義塾大学出版株式会社.)
- (13) 妻鹿ふみ子 (2006) 「ボランティアマネジメント」 岡本栄一他編『学生のためのボランティア論』 社会福祉法人大阪ボランティア協会, 144-155.
- (14) Sharon M, Oster. (1995) *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases*, Oxford University Press (=2005, 河口弘雄監訳『NPOの戦略マネジメント 理論とケース』 ミネルヴァ書房.)
- (15) 妻鹿ふみ子 (2009) 「ボランティアマネジメント振興策は委託事業に疲弊する米国NPOの支援になり得るか」 宮城孝編『地域福祉と民間非営利セクター』 中央法規, 129.